

# 4

# LA DELEGATION

# DÉLÉGATION

## OBJECTIFS

- **Faire faire** le Travail par les autres
- Leur donner suffisamment de pouvoir pour ne pas être obligé de s'occuper des détails
- En donnant des responsabilités, assurer la Motivation
- Assurer la Formation par l'action

## COMMENT ASSURER LA RÉGULATION ?

- En ne permettant pas " la boucle ouverte "
- En refermant la boucle par un système de contrôle qui permet:
  - de s'assurer que les travaux progressent
  - d' aider le Responsable par des conseils, des ajustements d'objectifs ou des moyens supplémentaires
  - de donner des signes de reconnaissance à celui à qui la tâche est déléguée

# DÉLÉGATION

## LES QUESTIONS DE BASE DU MANAGER

1. QUELLES SONT LES TACHES A DÉLÉGUER ?
2. COMMENT DÉLÉGUER ?
3. COMMENT S' ASSURER DE L' AVANCEMENT ET DE LA QUALITÉ DU TRAVAIL DÉLÉGUÉ (CONTROLE) ?
4. COMMENT « SOUTENIR » ?

# DÉLÉGATION

## 1. QUE PEUT-ON DÉLÉGUER ?

### - UNE MISSION

Exemples:

- Responsabilité d'un Projet
- Veille technologique: ex: l'évolution des microprocesseurs
- La recherche de nouveaux clients en Chine
- La gestion d'un secrétariat

### - UNE TACHE

Exemples:

- Proposition Technique
- Réalisation d'un document de synthèse sur un sujet particulier
- Etude d'une carte électronique

Une TACHE a un caractère plus ponctuel qu'une mission.

Les MISSIONS sont souvent matérialisées dans les organigrammes.

De nombreuses tâches seront déléguées dans le cadre de missions.

# DÉLÉGATION

## 2. COMMENT DÉLÉGUER ?

- Définir les objectifs du travail ( mission,tâche )
- Préciser le contexte :
  - Budget
  - Temps
  - Moyens ( personnel et matériel )
- Préciser la délégation de responsabilité :
  - en matière financière
  - en matière d'action
- Définir les procédures de contrôle :
  - Comptes-rendus
  - Entretiens ou réunions périodiques, ...

# DÉLÉGATION

## 3. COMMENT CONTROLER ?

### - Contrôle formel

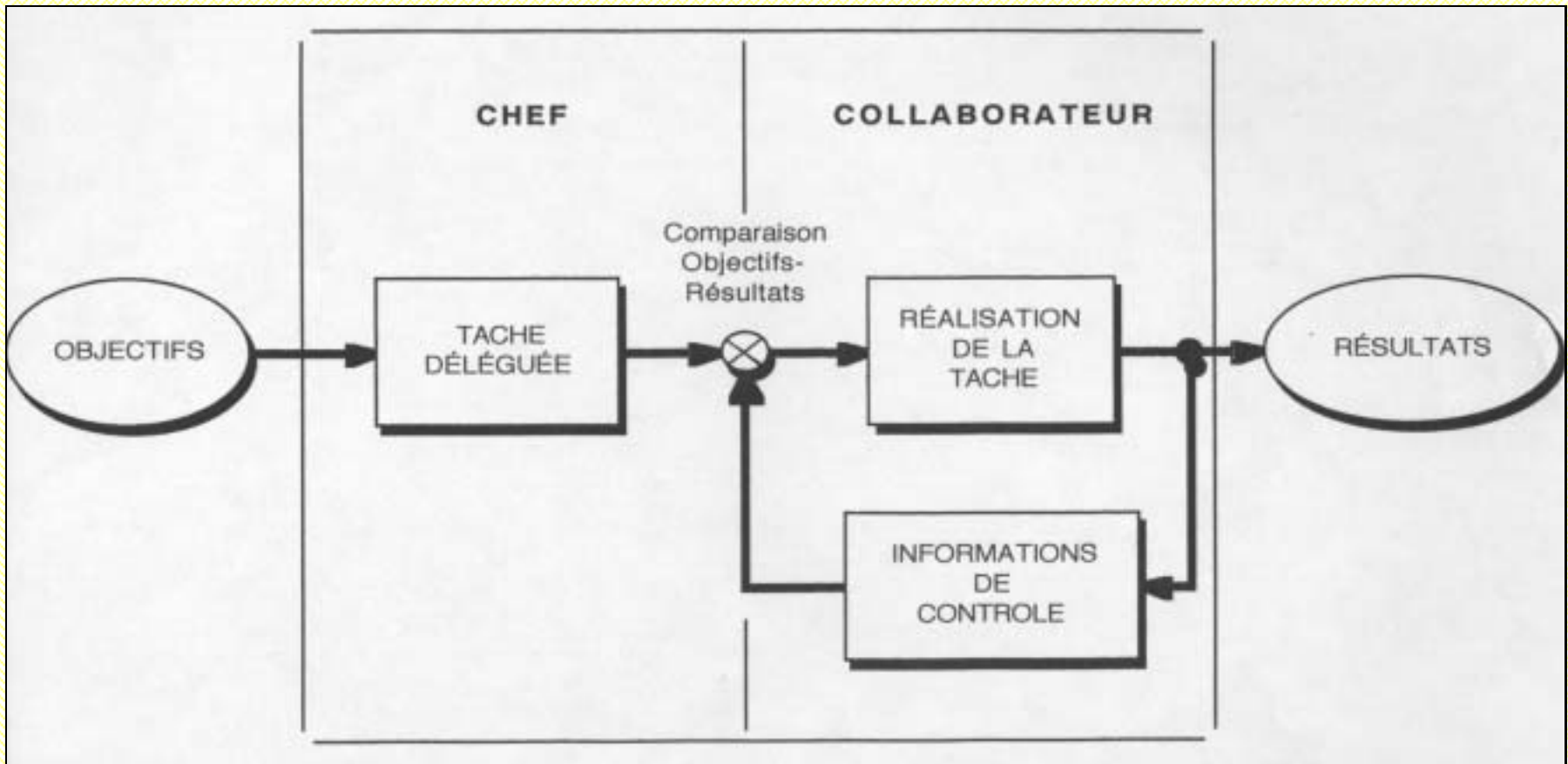
- Rapports écrits: documents, compte-rendus
- Rapports oraux: réunions, entretiens
- Présentation du travail effectué

### - Contrôle informel

- Prise d'information "au vol": notes internes, correspondance avec clients et fournisseurs , ...
- Conversation entre deux portes
- En prenant le café
- En passant dans un lieu où le travail se réalise  
( « Management baladeur » )

# DÉLÉGATION

## MECANISME DE REGULATION



# DÉLÉGATION

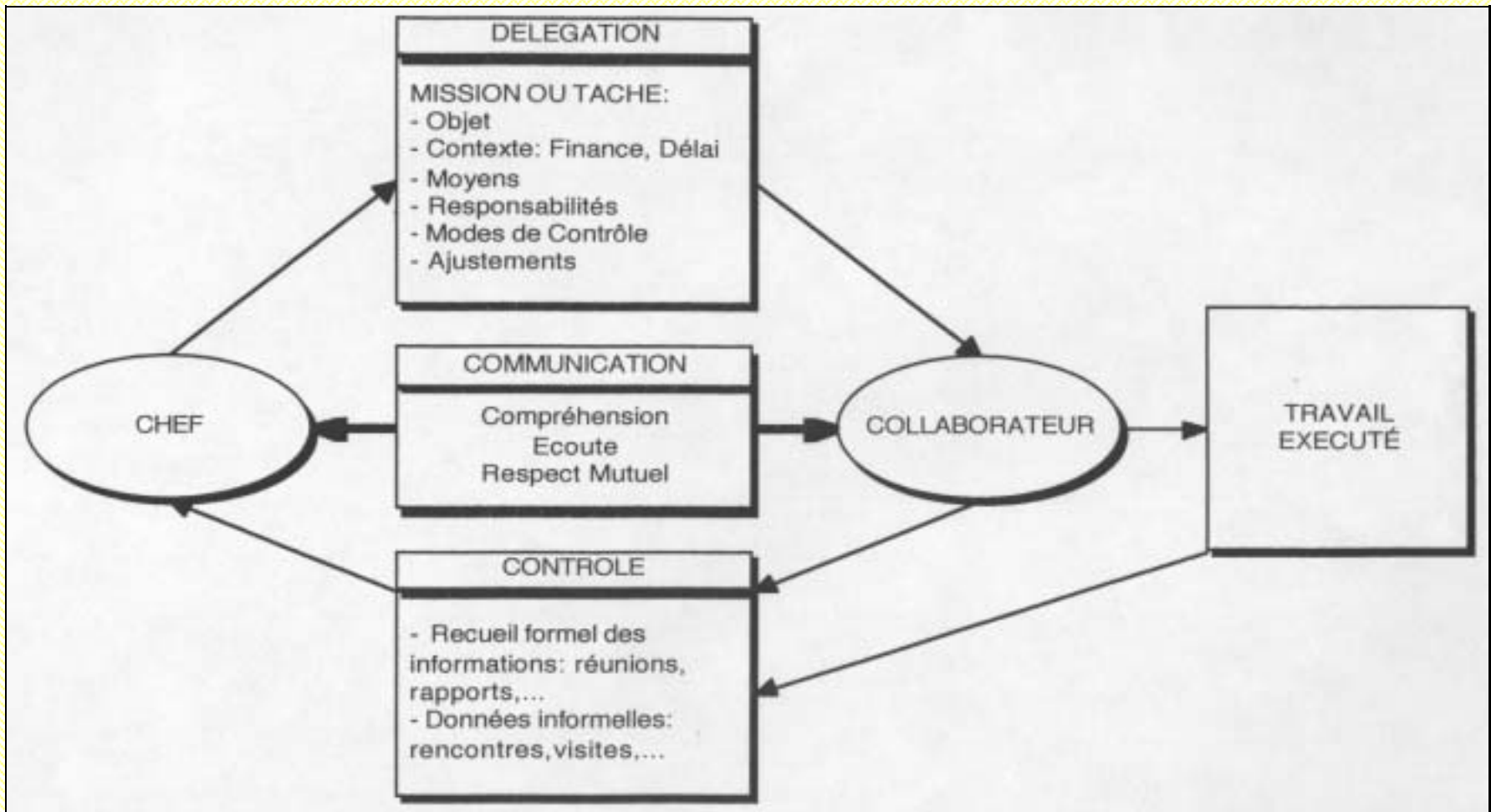
## AJUSTEMENT DU CONTROLE

CONTROLE		COLLABORATEUR		
		TRÈS COMPÉTENT	MOYENNEMENT COMPÉTENT	FAIBLEMENT COMPÉTENT
TACHE DÉLÉGUÉE	TRÈS CLAIRE	Faible	Moyen	Fort
	MOYENNEMENT DÉFINIE	Moyen	Fort	x
	FLOUE	Fort	x	x

### PARAMETRES DE CONTROLE :

- Durée (entretien d' 1/4 heure, réunion d' 1/2 journée,... )
- Récurrence (chaque semaine,une fois par mois,...)

## PROCESSUS “DÉLÉGATION - CONTROLE”



# DÉLÉGATION

## 4 . COMMENT SOUTENIR ?

Il est fondamental que celui à qui on a délégué une tâche ou une mission ne se sente pas « largué », avec l 'impression que son chef s'est débarrassé de problèmes qu 'il ne veut plus gérer.

Pour éviter cela, celui qui a délégué doit montrer par un soutien effectif qu 'il fait ce qu 'il peut pour aider son collaborateur lorsque celui-ci a besoin d 'aide. C 'est d' abord d 'un soutien moral dont le collaborateur a besoin.

Cela se traduira dans le cadre de la vie de tous les jours et plus particulièrement lors de réunions périodiques de « point »

Ce soutien se traduira par:

- de l 'attention à l'avancement du travail délégué ( Disponibilité et Ecoute )
- des conseils, des aides
- des moyens suffisants en hommes, locaux, outils, ...

# APPRENDRE A DÉLÉGUER

## Pour Déléguer, il faut:

### - Accepter que les autres soient différents:

- qu'ils appréhendent les problèmes autrement que vous
- qu'ils travaillent avec des méthodes différentes
- qu'ils aient leur propre personnalité

### - Accepter de faire faire le travail à quelqu'un qui le fera peut-être moins bien que vous

- c'est la seule solution pour garder du temps pour "manager"
- c'est le prix à payer pour que celui à qui on a délégué le travail puisse apprendre à le faire ( c'est un investissement )

### - Un consensus minimum :

- pour se comprendre ( langage, comportement )
- pour pouvoir travailler en équipe ( méthodes voisines )

### - S'estimer

- on rechigne à confier du travail à quelqu'un qu'on n'estime pas
- le travail est d'autant mieux accepté que celui qui le donne est mieux respecté

## APPRENDRE A DÉLÉGUER

**Une approche intelligente de la Délégation ne crée que des gagnants**

- LE CHEF VEUT FAIRE FAIRE LE TRAVAIL
- LE COLLABORATEUR VEUT AVOIR DES RESPONSABILITÉS

**Si le chef délègue clairement, fait confiance et n'est pas tâillon, le collaborateur peut faire son travail en exprimant sa personnalité et en assumant son épanouissement personnel.**

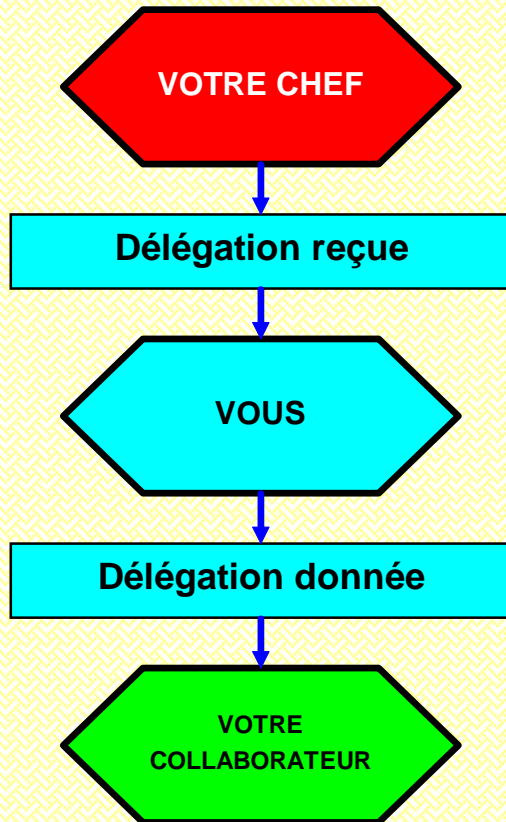
Pour cela:

- le chef doit donner de l'autonomie et soutenir
- le collaborateur doit accepter de rendre compte

**Ce système se régule en fonction de l'intelligence et de la qualité de communication entre les deux partenaires**

# APPRENDRE A DÉLÉGUER

## Chaine hiérarchique de délégation



- Chacun reçoit délégation et est également amené à déléguer

- Il est plus facile de revendiquer de l'autonomie que d'en donner

Un examen individuel de notre comportement amont-aval peut nous aider à améliorer notre capacité à déléguer

# DÉLÉGATION

